

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

BELEZA E BEM-ESTAR

SEBRAE INTELIGÊNCIA SETORIAL

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EMPRESARIAL

para negócios de Beleza e bem-estar

Com o aumento da renda de parte da população brasileira nas últimas décadas, milhões de brasileiros passaram a demandar novos produtos e serviços que anteriormente eram destinados quase que exclusivamente às classes A e B.

Um dos setores que cresceu muito, e ajudou a impulsionar essas demandas, foi o setor de beleza e bem-estar. Mesmo com a recente queda no Produto Interno Bruto (PIB), não param de surgir nesse setor/segmento:

- **NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS**
- **NOVAS MARCAS (EM PARTICULAR, NOVAS FRANQUIAS)**
- **NOVOS PRODUTOS**
- **NOVOS SERVIÇOS**

O mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos movimentou, em 2017, mais de 72 bilhões de dólares, segundo o Fórum E-commerce Brasil 2018.

No caso do Brasil, o crescimento, em 2018, foi de cerca de 8% (ABIHPEC), superando a marca nacional de R$ 48 bilhões de faturamento em produtos e serviços de Beleza.

Universo de abrangência do setor de beleza e bem-estar

É o que mais atrai as mulheres

Abrange muito mais que apenas salões de beleza e serviços

Tem atraído também os públicos masculino e infantil

Abrange os segmentos de perfumaria e cosméticos, higiene pessoal, entre outros

Neste relatório de inteligência, serão abordados o momento do setor, suas tendências e, em especial, como montar um painel de indicadores para a melhor gestão dos empreendimentos no setor de beleza.

Fontes: PEGN – Setor de beleza exige inovação e gestão; PEGN – Tendências que prometem bombar; JC – Setor de beleza supera a crise; Bernardo Medina, neste relatório; SEBRAE/MS - Boletim Comércio e Serviços: Beleza; SEBRAE – O setor de cosméticos e beleza (dados); SEBRAE – Lei do Salão Parceiro; Gestores da Beleza – 15 indicadores; Carreira Beauty – Gestão de Pessoas; UNESP - Gestão de serviços em salões de beleza.



ASPECTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL APLICADOS AOS NEGÓCIOS DESTE SETOR

Os salões de beleza, um dos símbolos do setor, são frequentados por variados tipos de consumidores, independentemente do seu sexo, idade, orientação sexual, classe social ou opção religiosa.

Novos modelos de negócios

Mais recentemente, duas tendências foram observadas neste nicho de mercado:



(re)surgimento de barbearias masculinas



segmentação de serviços em lojas especializadas numa única atividade, como unhas, sobrancelhas, cílios, depilação etc.

A gestão empresarial em negócios de beleza

Pequenos negócios compartilham desafios quando o assunto é gestão empresarial. Alguns temas assombram quase todo empreendedor de micro e pequeno porte, tais como:



GESTÃO FINANCEIRA



FLUXO DE CAIXA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



GESTÃO COMERCIAL



MAPEAMENTO DE PROCESSOS INTERNOS



LIDERANÇA

Mas quando se analisam os negócios do setor de beleza, ou, mais precisamente, os diversos tipos de salão de beleza, pode-se dizer que há dificuldades mais específicas e urgentes em comum.

Para administrar um negócio inserido num setor tão pujante e em constante transformação, o empreendedor deve conhecer os principais aspectos de gestão empresarial aplicáveis ao setor de beleza e bem-estar. Como responsável pelo negócio, o dono precisa saber como anda sua operação a partir de números, os chamados indicadores de desempenho.

Fontes: PEGN – Setor de beleza exige inovação e gestão; PEGN – Tendências que prometem bombar; JC – Setor de beleza supera a crise; Bernardo Medina, neste relatório; SEBRAE/MS - Boletim Comércio e Serviços: Beleza; SEBRAE – O setor de cosméticos e beleza (dados); SEBRAE – Lei do Salão Parceiro; Gestores da Beleza – 15 indicadores; Carreira Beauty – Gestão de Pessoas; UNESP - Gestão de serviços em salões de beleza.



PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

dos negócios de beleza

Terceiro colocado no ranking mundial dos maiores mercados de beleza, o Brasil tem como características locais:

- A baixa escolaridade média do empreendedor
- Elevada burocracia
- Dificuldade de acesso e alto custo de obtenção de crédito
- Complexa legislação trabalhista

Tais elementos influenciam consideravelmente os aspectos de gestão empresarial que devem ser enfocados pelos empresários e empresárias, principalmente os descritos a seguir:



Gestão do fluxo de caixa

Para alguns empreendedores do setor, a **gestão do fluxo de caixa** é um gargalo. Proprietários de salão de beleza, por exemplo, frequentemente oferecem ao cliente pagamentos parcelados em três ou mais vezes, quando os serviços prestados têm custos pagos à vista ou antecipadamente pela firma.



Retenção de clientes

Outro fator-chave é a retenção de clientes: os proprietários investem pequenas fortunas para atrair o público, mas, por não terem uma estratégia clara de posicionamento de mercado, muitas vezes perdem o cliente para a concorrência.



Mão de obra

Um terceiro problema em comum entre negócios do ramo está na mão de obra: mesmo com a **nova lei do salão parceiro** é difícil manter os bons colaboradores com uma remuneração sustentável. E, para tomar decisões de negócio mais racionais e efetivas, enfrentando esses e outros problemas do dia a dia, é fundamental o empreendedor contar com um conjunto de indicadores de gestão.

Fontes: PEGN – Setor de beleza exige inovação e gestão; PEGN – Tendências que prometem bombar; JC – Setor de beleza supera a crise; Bernardo Medina, neste relatório; SEBRAE/MS - Boletim Comércio e Serviços: Beleza; SEBRAE – O setor de cosméticos e beleza (dados); SEBRAE – Lei do Salão Parceiro; Gestores da Beleza – 15 indicadores; Carreira Beauty – Gestão de Pessoas; UNESP - Gestão de serviços em salões de beleza



INDICADORES DE PERFORMANCE APLICÁVEIS AOS EMPREENDIMENTOS

de beleza e negócios afins



TÍQUETE MÉDIO

O primeiro indicador recomendado para um negócio deste ramo é o tíquete médio dos produtos ou serviços.

Exemplo: Um salão de beleza pode ter serviços que variam de R$ 30,00 a R$ 300,00. Mas é provável que exista uma média de gasto por cliente que seja, de certa forma, uma tendência da loja.

Ponto de Atenção!

Conhecendo, portanto, esse tíquete médio por cliente, o empreendedor poder saber quantos clientes precisa por dia ou por mês para ter lucro. NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS POR DIA O indicador do tíquete médio é bem acompanhado do indicador número de clientes atendidos por dia.



NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS POR DIA

O indicador do tíquete médio é bem acompanhado do indicador **número de clientes atendidos por dia.**

Exemplo: Supondo que o faturamento tenha crescimento ou queda elevados, fica a pergunta: variou mais o tíquete médio por cliente ou o número de clientes atendidos?

Ponto de Atenção!

O remédio é diferente dependendo da resposta a essa pergunta.



CUSTO DA MERCADORIA E DE SERVIÇOS

Não basta conhecer as receitas: o empreendedor desse negócio precisa estar atento ao **Custo da Mercadoria Vendida (CMV)** ou **Custo do Serviço Vendido (CSV).**

Exemplo: Ao prestar um serviço pelo qual o cliente pagou R$ 100,00, por exemplo (isto é, gerou R$ 100,00 de faturamento ou de receita), que recursos foram consumidos? Se estivermos falando de um salão de extensão de cílios, por exemplo, há o custo do cílio (matéria-prima ou mercadoria) e o custo do profissional, caso este ganhe por cliente atendido ou por hora trabalhada.

Ponto de Atenção!

Desconhecer o CMV ou CSV pode levar o negócio a oferecer descontos impossíveis.



MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Após pagar os custos e despesas variáveis (quanto mais a empresa vende, maiores são esses custos e despesas) – que são, geralmente, os impostos sobre a venda, as taxas de uso do cartão (de débito ou crédito), eventuais comissões a colaboradores e o CMV ou CSV –, o que resta é a **margem de contribuição**.

Exemplo:

Descrição	*Valor (R$)*	*Percentual*
Preço de venda do serviço	***R$ 100,00***	***100%***
(–) Impostos (Simples Nacional)	***R$ 6,00***	***6,0%***
(–) Taxa do cartão de crédito	***R$ 3,00***	***3,0%***
(–) Comissão do parceiro	***R$ 25,00***	***25,0%***
(–) Custo dos insumos (CMV ou CSV)	***R$ 20,00***	***20,0%***
(=) Total de custos e despesas variáveis	***R$ 54,00***	***54,0%***
Margem de contribuição (saldo)	***R$ 46,00***	***46,0%***

Ponto de Atenção!

• O proprietário e gestor de um salão não deve confundir a margem de contribuição com o lucro líquido e o resultado final do negócio;

• Por maior que seja a margem em cada venda, a empresa só dá lucro se a operação atingir um certo volume mínimo de clientes;

• Acumulando a margem de contribuição gerada por cada venda (margem de contribuição total), lucro é o que sobra após pagar os custos fixos da empresa.



CUSTOS E DESPESAS FIXOS

Os custos e despesas fixos, por sua vez, são aqueles que não variam com o aumento das vendas ou do faturamento.

Exemplo: Geralmente, são pagamentos como aluguel, assinaturas mensais e salários de funcionários, que, mesmo variando um pouco de um período para o outro, ocorrem independentemente do faturamento ou do número de clientes atendidos. Tipicamente, salões de beleza com custo fixo alto precisam ter margem de contribuição também alta para equilibrar a equação, de forma a obter algum lucro no final.

Ponto de Atenção!

Se o **índice de custos fixos sobre o faturamento** é superior a 1/3 (33,3%), uma pequena queda no movimento (por exemplo, de 15%), pode deixar a empresa apertada ou até mesmo no vermelho.



CUSTO FINANCEIRO

Outro dado importante é o **custo financeiro** desse tipo de negócio. A maioria dos salões não tem capital de giro, isto é, não operam com um saldo ou reserva bancária para pagar as despesas do mês mesmo se não entrar nenhuma receita de vendas por alguns dias.

Exemplo: Quando é vendido um tratamento de R$ 500,00 em 5 parcelas mensais de R$ 100,00 no cartão de crédito, o negócio não poderá esperar os 5 meses para receber o valor integral. Na prática, o que muitos proprietários fazem é pedir à operadora do cartão para antecipar o recebimento, gerando um custo financeiro adicional sobre a venda, que pode passar de 10% sobre o valor total.

Ponto de Atenção!

Seria mais barato ter uma reserva na conta corrente da empresa para não usar a antecipação do cartão, mas, como o empreendedor não faz essa conta, ele pode pensar que "o negócio não tem margem" e tomar decisões erradas.



PERCENTUAL DA TAXA DE OCUPAÇÃO

Um indicador fundamental para negócios de beleza que trabalham com agendamento de horários é a **taxa de ocupação (%)**, similar ao utilizado por hotéis e companhias aéreas. Uma cadeira vazia ou um profissional ocioso são sinônimo de prejuízo, mesmo quando o profissional só recebe por comissão (na falta constante de clientes ele tende a procurar outro salão parceiro).

Exemplo: Para calcular, basta saber o número de horas ou de atendimentos possíveis somando todos os dias de um período (semana ou mês) e comparar com o número efetivo de horas empregadas em atendimento ou o número de clientes atendidos. O resultado é um percentual de 0 a 100. Geralmente, um salão com 70 a 80% de ocupação média tem excelentes resultados.

Ponto de Atenção!

Abaixo desse número o negócio pode ter problemas de fluxo de caixa, enquanto um número muito acima de 80% sugere a necessidade de expandir para evitar muitos horários lotados ou filas de espera.



CUSTO DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES

Quando o assunto é a área comercial, um negócio do setor precisa saber o custo de captação de clientes.

Exemplo: Uma forma de medir (há várias, podendo variar de negócio a negócio) é somar todas as despesas de marketing (propaganda, reduções no preço normal, impulsionamento em redes sociais, comissão a vendedores ou indicadores) e dividir pelo número de clientes novos.

Ponto de Atenção!

O valor obtido, em reais, deve ser monitorado mensalmente para se acompanhar a eficiência dos esforços comerciais.



NOVOS CLIENTES NO FATURAMENTO

Aliado a este indicador, vale a pena apurar o percentual de participação de novos clientes no faturamento total da firma. Por um lado, é ótimo ter clientes fidelizados: quanto maior essa parcela, menor o indicador anterior (% do custo de captação de clientes).

Exemplo: Se um salão de beleza não atrai novos clientes, ele não oxigena a sua base de mercado, acostuma-se e acomoda-se com a clientela antiga e esquece de fazer novos esforços comerciais.

Ponto de Atenção!

Esse arranjo provavelmente trará problemas à empresa quando ela precisar aumentar seu movimento após uma oscilação no mercado, como uma crise sazonal.



ÍNDICE (%) DE ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

Para avaliar se a equipe vai bem, um indicador sugerido é o índice de rotatividade de colaboradores (%).

Exemplo: Para obtê-lo, deve-se contar o número de funcionários substituídos (isto é, desligamento de um profissional seguido de admissão de outro, seja CLT ou não) durante um período (o ideal é de 12 meses) e dividir pelo número total de colaboradores da empresa (a média dos 12 meses, pois o total da equipe pode variar de um mês pro outro). Para um salão de beleza o ideal é algo entre 10% e 25%.

Ponto de Atenção!

Um número acima dessa faixa geralmente indica problemas com a mão de obra, o recrutamento ou a remuneração, ao passo que um número baixo sugere uma empresa muito dependente da equipe atual ou avessa a novas práticas trazidas por novos profissionais.



INDICADOR DA SATISFAÇÃO GERAL DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS (%)

Por último, mas não menos importante, recomenda-se a adoção de um **indicador da satisfação geral dos clientes internos e externos (%)**. Entre os clientes internos estão os colaboradores do negócio (CLT ou não).

Exemplo: Uma forma simples de aplicação é utilizar pesquisas de satisfação ou caixa de sugestões e reclamações. Se for utilizada a caixa, é preferível utilizar um formulário padrão de respostas que permita transformar os comentários dos clientes em algum tipo de pontuação quantitativa.

Ponto de Atenção!

Mensalmente, alguém da equipe deve apurar os resultados e obter como resultado um número que pode ser de 0% a 100% de satisfação, ou uma nota em estrelas (de 1 a 5), seguindo a tendência de aplicativos como de transporte.

CASO DE SUCESSO



Studio Marcelle Chaves

O casal Marcelle Chaves e Diego Moura necessitava de uma renda extra. E começaram a atuar, informalmente, na atividade de design de sobrancelhas e serviços afins. A quantidade de clientes foi aumentando conforme investiram em capacitação.

"Levar o trabalho a sério e querer fazer cada vez melhor e sem dúvidas foi o que nos fez chegar no atual estágio", comenta o sócio Diego, que fez Empretec pelo Sebrae Rio em 2018.

Além do design de sobrancelhas, hoje formalizado, oferece:

- MICROPIGMENTAÇÃO DE LÁBIOS
- MICROPIGMENTAÇÃO DE OLHOS
- DEPILAÇÃO FACIAL
- ALONGAMENTO
- LIFTING DE CÍLIOS

DIFERENCIAL

Para Diego, as franquias e outros concorrentes menores não se preocupam tanto com o design correto, mapeado e calculado para cada indivíduo.

"Muitos desses lugares o tempo de atendimento pra uma sobrancelha é no máximo 30 minutos pois é feito de qualquer forma. No Studio Marcelle Chaves precisamos até 60 minutos com cada cliente."

"Os indicadores utilizados deram a segurança necessária para a recente expansão do negócio para a zona Norte do Rio", *segundo o cofundador do estúdio.*

Cuidados com a parte administrativa

Como cuida sozinho da parte administrativa, Diego precisa de eficiência em sua rotina. Então adotou o sistema ***Trinks***, conhecido na área do embelezamento.

"É um sistema de gestão completo que me fornece as informações indicadores que preciso".

Por meio do software, versão on-line, Diego controla:

- A quantidade de clientes diários
- O tíquete médio
- A forma de pagamento preferida
- A taxa de ocupação de horários

Fontes: PEGN – Setor de beleza exige inovação e gestão; PEGN – Tendências que prometem bombar; JC – Setor de beleza supera a crise; Bernardo Medina, neste relatório; SEBRAE/MS - Boletim Comércio e Serviços: Beleza; SEBRAE – O setor de cosméticos e beleza (dados); SEBRAE – Lei do Salão Parceiro; Gestores da Beleza – 15 indicadores; Carreira Beauty – Gestão de Pessoas; UNESP - Gestão de serviços em salões de beleza



AÇÕES RECOMENDADAS

Informe-se a respeito das tendências, de novos produtos e insumos no setor de beleza. As constantes inovações deste mercado podem tornar o seu negócio obsoleto, assim como ocorreu com grandes marcas de empreendimentos de beleza no Brasil.

Tome conta do seu negócio com base em números. Não se pode administrar o que não se mede. Crie indicadores que mostrem o desempenho da empresa e acompanhe-os diariamente, semanalmente, mensalmente e anualmente. Inclua os ícones das redes sociais em seu site (com os respectivos links para acesso do perfil do seu negócio), e em todo o seu material impresso, inclusive cartão de visitas, como forma de sinalizar em quais redes a sua empresa está conectada.

Faça gestão. Não adianta usar os sistemas existentes apenas para agendamento de horários e cálculo de comissões de parceiros. Invista seu tempo explorando as possibilidades do seu software de gestão e experimente gerar relatórios mensais que acompanhem o desempenho e apontem tendências.

Estabeleça metas específicas para cada indicador. Veja o que é possível hoje, desafie-se traçando um novo patamar (um valor determinado em um indicador específico) para o futuro (com data específica) e divulgue a meta para toda a equipe. Se a empresa não atingir a meta, avalie as causas prováveis e verifique como alcançar o resultado esperado no próximo período. Seja assertivo e tome decisões.

Salão parceiro: verifique se sua empresa pode ser beneficiada com a nova regra, pois seu concorrente pode estar tendo uma vantagem competitiva. Quando bem aplicada, a Lei do Salão Parceiro é boa para todos os lados. Há soluções de software e de pagamentos que facilitam a utilização das novas regras.

Verifique junto ao Sebrae Rio a disponibilidade de cursos e consultoria específicos para contribuir com a construção de indicadores de gestão direcionados ao seu empreendimento. Ligue para **0800 570 0800** e agende na atendimento na unidade mais próxima.

Gerência de Conhecimento e Competitividade
Gerente: Cezar Kirszenblatt
Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar
Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy
Articulação e Disseminação Empresarial: Úrsula Magalhães
Conteudistas: Bernardo Medina

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610). Fotos: Banco de imagens.